

全国示范性高职院校酒店及旅游管理专业规划教材

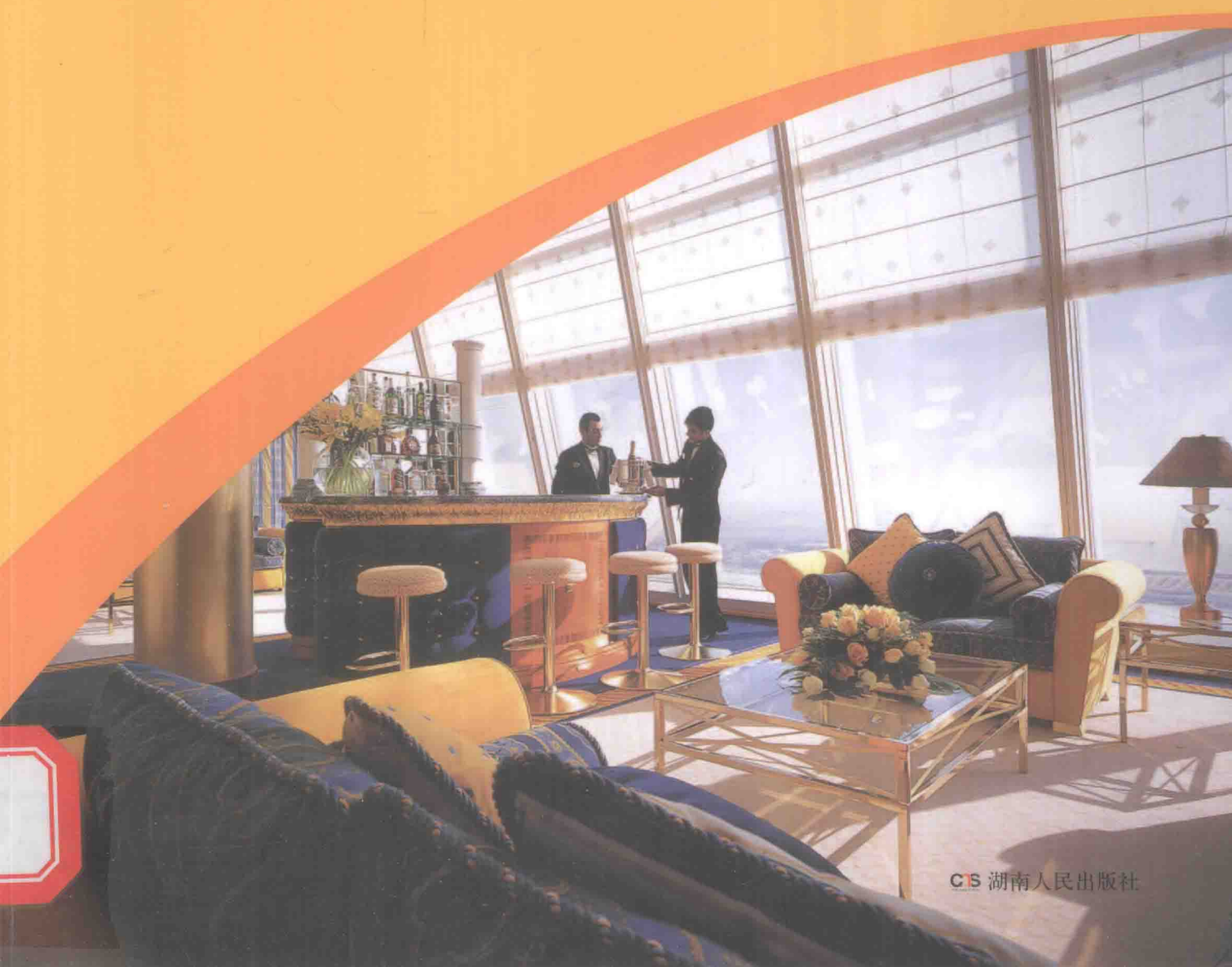
QUANGUO SHIFANXING GAOZHI YUANXIAO
JIUDIAN JI LVYOU GUANLI ZHUANYE GUIHUA JIAOCAI

丛书主编 陈 健

酒店督导管理实务

Jiudian Dudaο Guanli Shiwu

主 编 陈 顺 綦恩周 副主编 杨香花 和平



全国示范性高职院校酒店及旅游管理专业规划教材

QUANGUO SHIFANXING GAOZHI YUANXIAO
JIUDIAN JI LVYOU GUANLI ZHUANYE GUIHUA JIAOCAI

酒店督导管理实务

Jiudian Dudaο Guanli Shiwu

主 编 陈 顺 綦恩周 副主编 杨香花 和 平

本作品中文简体版权由湖南人民出版社所有。
未经许可，不得翻印。

图书在版编目（CIP）数据

酒店督导管理实务 / 陈顺，綦恩周主编. —长沙：湖南人民出版社，2014. 8
ISBN 978-7-5561-0388-1

I. ①酒… II. ①陈… ②綦… III. ①饭店—企业管理 IV. ①F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第198597号

酒店督导管理实务

丛书主编 陈 健
本册主编 陈 顺 綦恩周
责任编辑 肖贵飞 杨丁丁
编辑部电话 0731-82683328 82683306 [<http://www.hnpep.com>]
装帧设计 杨丁丁 罗志义

出版发行 湖南人民出版社 [<http://www.hnppp.com>]
地 址 长沙市营盘东路3号
邮 编 410005

印 刷 长沙超峰印务有限公司
版 次 2014年9月第1版
2014年9月第1次印刷
开 本 889×1194 1/16
印 张 11.5
字 数 200千字
书 号 ISBN 978-7-5561-0388-1
定 价 36.00元

营销电话：0731-82683348 （如发现印装质量问题请与出版社调换）

"全国示范性高职院校酒店及旅游管理专业规划教材"丛书编委会

主 编：陈 健

副主编：陈 顺 陆红光 陈咏淑

编 委：（排名不分先后）

安玉荣 陈宝珠 高蓝洋 徐 洋

陈 薇 汤 健 李 芳 苏日娜

李东文 宋静平 阎学锋

《酒店督导管理实务》编委会

主 编：陈 顺 綦恩周

副主编：杨香花 和 平

总序

改革开放以来,随着我国经济和社会的迅速发展,旅游业呈现快速增长势头,我国已经实现了从旅游资源大国向世界旅游大国的历史性跨越,正在向旅游强国迈进。国家旅游产业规模、接待能力和发展实力不断提升,旅游业已经成为中国国民经济的支柱产业。据世界旅游组织(WTO)预测,2020年中国将成为世界第一大旅游目的地和第四大客源市场,进入世界旅游强国行列。旅游业的迅猛发展,客观上要求大力发展旅游高等职业教育,满足旅游行业对高素质、高技能、国际化专业人才的需求。

2006年,教育部《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》(〔2006〕16号文件)颁布,明确提出要坚持“以就业为导向、工学结合”的指导思想,“改革课程体系和教学内容,建立突出职业能力培养的课程标准,规范课程教学的基本要求,提高课程教学质量”。这不仅体现了高等职业教育应突出学生职业能力培养的人才培养目标,强调了课程和课程改革在职业教育中的地位和作用,而且指明了职业技术教育课程改革的方向。

2014年,《国务院关于加快发展现代职业教育的决定》(国发〔2014〕19号文件)又指出,职业教育要“加强国际交流与合作,完善中外合作机制,支持职业院校引进国(境)外高水平专家和优质教育资源,积极参与制定职业教育国际标准,开发与国际先进标准对接的专业标准和课程体系”。在国家层面明确了“职业教育国际化”的发展目标,为我国高等职业教育国际化发展提供了政策保障。

现代旅游接待业是与国际标准、国际规范、国际惯例、国际文化、国际环境等高度接轨的行业,高等职业技术学院培养的旅游专业人才不仅要能够满足国内旅游、酒店、餐饮业发展的需求,更要肩负起“培养大批具有国际视野、通晓国际规则、能够参与国际事务与国际竞争的国际化人才”的历史使命。顺德职业技术学院以酒店管理专业为龙头的现代旅游业专

业群本着“高起点、职业化、国际化”的办学宗旨，结合我国高等职业技术教育实际，与香港理工大学酒店及旅游业管理学院合作，引进、消化、吸收美国饭店协会（AH&LA）教育学院国际酒店管理专业大专课程和职业资格认证体系，建立了符合我国国情、具有国际化视野的人才培养方案和课程体系。在近十年的人才培养和教学实践中，专业教师根据人才培养方案和课程体系的要求，结合教学实际编写中英文双语教案和讲义开展教学，取得了良好的效果。

本系列教材的编写，就是对坚持“校企合作、国际化发展”的办学理念和专业建设实践的阶段性总结和梳理。为突出本套教材职业化、国际化的特点，使教材更具有规范性和指导性，在教材的组织和编写中，我们始终坚持四个原则：

一、坚持与国际接轨的原则。以国际化的人才培养目标和培养方案为指引，引进、消化和吸收美国饭店协会教育学院（AH&LA）的课程体系和职业资格认证体系的培养理念和核心内容。

二、坚持校企合作、工学结合的原则。按照酒店实际岗位工作过程、工作任务对职业能力的要求，联合知名酒店集团共同对教学内容进行遴选、整合、序化和重构，建设以AH&LA课程体系为基础，工学结合、特色鲜明的课程教材体系。

三、坚持突出职业化特色的原则。每种教材的编写均以具体工作过程为线索，以真实工作任务为载体，以职业能力培养为目标，既符合高等职业教育的特点，又体现现代旅游接待业的行业特色。

四、坚持全套教材协调统一的原则。处理好旅游业专业群之间，包括酒店管理、餐饮服务与管理、烹饪工艺与营养等不同专业之间的关系；处理好课堂教学与实践教学之间的关系；处理好不同课程内容之间的关系，尽量避免教材建设内容的缺失或不必要的重复。

社会在不断发展，行业在不断变化，基于行业发展需要的人才培养必须不断向前发展，教学没有止境，改革永不会停止。尽管我们在课程教学改革上取得了一些成绩，在教材的组织和编写上贯彻了最新的理念，但教材作为固化的体系与动态的教学实际之间，总有或远或近的距离。教材的编写，用一句流行的话来说，就是：没有最好，只有更好。

欢迎各兄弟院校征订使用本套教材，欢迎社会各界的专家、同仁和广大读者批评指正。我们将更加投入地工作，更加深入地思考，更加认真地总结，更加谦逊地吸收，以期通过今后教材的修订和改版，能使本套教材日臻完善，为培养现代旅游业高素质、高技能、国际化人才做出一点实质性的贡献。

陈健

2014年9月于顺德

前言

“酒店督导管理”是酒店管理专业的一门核心课程，也是酒店管理专业学生职业拓展训练课程。它以酒店基层管理职能与工作流程为主线，以一线员工管理和酒店服务质量标准为主要研究对象，研究酒店基层管理原理、方法和程序。它以培养能胜任酒店业务部门的基层管理工作人才为目标，如酒店餐饮部、前厅部、客房部、宴会部、康乐部、人力资源部等部门的主管、领班、高级服务人员等，突出学生酒店管理能力在整个专业能力中的核心地位，以理论知识够用为原则，突出职业技能和职业道德的培养，促进学生知识、能力、素质三方面的协调发展。

本课程的培养目标是学生通过酒店督导管理理论的学习和管理技能的训练，能够掌握酒店督导管理的基本原理，掌握同上司、同事、下属、客人的沟通技巧；能够结合本部门实际招聘和选拔员工；能对新员工进行入职教育和培训；能够安排员工的工作并做出计划管理；对员工的工作表现做出评估和辅导；能对员工进行纪律管理，加强员工团队建设；运用领导艺术激励员工；具备解决矛盾冲突的能力等。因此，“酒店督导管理”课程教学对酒店管理专业学生的职业素养起主要支撑或明显促进作用。

本教材建设是在符合国际标准、工学结合的酒店管理专业人才培养模式指导下，并在加强专业知识学习和技能训练的同时，将实践体验、课堂学习和环境熏陶紧密结合，注重学生职业道德的培养，突出学生职业能力和素质的培养，建立了课程行动导向的“教、学、做、验”一体化的教学模式。网络教学资源较为丰富的学校，教师在授课时，可以借鉴和利用本

教材的精品课程资源。

本教材共分十一章，全书由陈顺统稿，陈顺编写第一章至第三章；綦恩周编写第五章、第六章和第十一章；杨香花编写第四章、第七章和第八章；和平编写第九章和第十章。由于编者的学识有限，敬请广大教师和学生在使用本教材时提出宝贵意见。

编者

2014年7月

目 录

第一章 认识督导

第一节 督导的概念 / 002

第二节 督导的地位和作用 / 007

第二章 计划与时间管理

第一节 计划 / 018

第二节 计划的层次和类型 / 025

第三节 时间管理 / 029

第三章 制定决策和解决问题

第一节 决策制定 / 034

第二节 决策的类型 / 036

第三节 制定决策 / 042

第四节 解决问题 / 053

第四章 有效的授权

第一节 授权 / 056

第二节 实现有效的授权 / 059

第三节 授权的权变观点 / 064

第五章 有效的沟通

第一节 沟通概述 / 070

第二节 沟通的形式和方向 / 074

第三节 如何进行有效的沟通 / 077

第六章 有效的激励

第一节 激励概述 / 086

第二节 有关激励的理论 / 088

第三节 员工激励的方法 / 095

第七章 有效的领导

第一节 领导权力的有效运用 / 102

第二节 形成自己有效领导风格 / 109

第三节 提高领导素养途径 / 110

第八章 工作团队建设

第一节 工作团队内涵 / 116

第二节 工作团队建设阶段 / 122

第三节 工作团队维护 / 126

第九章 冲突与压力管理

第一节 冲突管理 / 130

第二节 压力管理 / 137

第十章 招聘和培训员工

第一节 招聘员工 / 144

第二节 培训员工 / 150

第十一章 绩效评估和纪律管理

第一节 绩效评估 / 160

第二节 纪律管理 / 166

第一章

认识督导

学习目标

掌握督导的概念；了解管理的必要性；掌握管理的层次；掌握管理职能；能够区分领导、管理和督导。



第一节 督导的概念

为了清楚督导的概念，首先需要了解组织、管理以及管理职能等基本概念。

一、组织

组织，从广义上说，组织是指由诸多要素按照一定方式相互联系起来的系统。从狭义上说，组织就是指一群人为了实现一个共同的目标，互相协作结合而成的集体或团体，如党团组织、工会组织、企业、军事组织等等。狭义的组织专门指人群而言，运用于社会管理之中。在现代社会生活中，组织是人们按照一定的目的、任务和形式编制起来的社会集团，组织不仅是社会的细胞、社会的基本单元，而且可以说是社会的基础。

任何组织都具有三个共同的特征。

第一，任何组织都有一个明确的目的，这个目的是以一系列具体的目标实现的。

第二，任何组织都是由一群人组成的。

第三，每一个组织都构建有一个系统性的结构，用以规范、指导和限制成员的行为。例如组织的层级结构、岗位（职位）结构、岗位职责和规范、组织规则、规章制度等。所以，组织是由一群人组成的、具有明确目的和系统性的实体。

随着中国酒店业同世界酒店业的迅速接轨和融合，人们不但在有关酒店消费观念等方面发生了很大变化，而且对酒店业的服务和管理也不断地提出新要求，消费者对酒店的高端、特色和个性化服务需求日益增多。因为酒店经营和管理是一种技术性、艺术性都很强的复杂工作，因此成功的酒店企业，合理地设置组织结构是必不可少的。一个酒店企业，设置好一个科学、合理的组织结构并配备适合的员工，就为酒店企业的经营和发展做好了充分的准备工作并奠定了坚实的基础。

在不同的酒店企业中，组织结构的设置都是各具特色的。但是不论是哪种组织结构设置，均需了解组织结构的设置原则和依据，然后根据本企业的规模、等级、生产和服务需求、经营目标以及设计组织结构的原则等内容来进行设计，使酒店的组织结构充分体现其生产功能、服务功能，并做到明确职务分工、明确上下级关系、明确岗位职责、有清楚的协调网络以及科学合理的人员配备等，这样设计出来的组织结构才是合理的。

二、管理

【案例】

赵智勇是公司技术部的干事。在这个岗位上已经工作七年了。他独当一面，对自己所负责的业务驾轻就熟。最近，他被提拔到公司所属的售后服务部做主任。他每天不但要处理大量业务工作，而且要管理自己的部下，还要同大量的顾客打交道。他整天忙得不可开交，而且，不知道在总体上该怎样把握。他问自己：“什么是管理？都包括哪些方面？”他急切地想弄清楚管理的本质与构成。

（一）管理的定义

组织是人们实现目标的途径。人们组织起来工作比单独开展工作更为有效，但是，把人们组织起来，整合各位成员的努力成果，这需要管理来协调。没有管理，组织成员中任何个人的单独行动，都无法实现组织的目标，而且，每个成员的努力和成果往往相互抵消，无法形成合力。某些情况下，如果没有管理，就会阻碍工作的开展，很可能无法实现组织的目标。总之，管理在任何类型的组织中都是不可或缺的。

管理是人类最重要的社会活动之一，自从人们组成群体形成组织以来，可以实现个人无法达到的目标开始，管理工作就成为组织成员之间不可缺少的因素。由于人类社会越来越依赖于集体的努力来完成任务，以及随着各种社会组织不断地发展壮大，功能日益繁杂，管理工作就越来越重要了。

关于管理的定义，可以说是众说纷纭，不同的学者，不同的学派都给出不同的定义，但是，对管理的理解是随着社会经济条件的变化而变化的。20世纪初，“管理科学之父”泰勒的定义是“管理是一门怎样建立目标，然后用最好的方法经过他人的努力来达到的艺术”。他把管理仅仅局限在生产劳动管理中；法约尔的定义是“管理就是计划、组织、指挥、协调、控制”；西蒙的定义是“管理就是决策”；马克斯·韦伯的定义是“管理就是协调活动”，美国管理协会的定义是“管理是通过他人的努力来达到目标”。可见，在不同的历史条件下，不同的学者给出不同的定义，而且强调的侧重点也有所不同。

管理（management）可以将其定义为一个过程，即管理者或管理机构，在一定范围内，通过计划、组织、控制、领导等工作，对组织所拥有的资源（包括人、财、物、时间、信息）进行合理配置和有效使用，以实现组织预定目标的过程。现今社会任何组织的资源不仅有：人力资源（human resource）、物质资源（physical resource）、金融资源（financial resource），还有信息资源（information resource）和时间资源（time resource）。这个定义包含以下四层含义：

第一，管理是一个过程，管理活动是在特定的组织内、外部环境的约束下进行的，任何组织都存在于一定的内、外部环境之中，并受到环境的约束。

第二，管理的核心是达到目标，管理是为实现组织目标服务的，其目的就是实现组织的目标。

第三，实现管理目标的手段是通过有效利用组织的各种资源来实现组织的目标。

第四，管理最终要落实到计划、组织、领导、协调和控制等一系列管理职能上。

管理是为了实现某种目的而进行的决策、计划、组织、指导、实施、控制的过程。管理的目的是效率和效益。管理的核心是人。管理的本质是协调，协调的中心是人。管理的真谛是聚合企业的各类资源，充分运用管理的功能，以最优的投入获得最佳的回报，以实现企业既定目标。

【案例】

彼得·波尔顿经营着一家个体家庭旅馆，他自己几乎包揽下了全部工作，包括接受预定、接待客人、客房整理、换洗布草、设备维护、账目记录等。（你认为彼得是在从事管理工作吗？我认为他没有，他只是在使用物资和金融资源，在所有的工作和服务过程中，他没有有效地协调和使用其他人力资源，他唯一使用的人力资源就是他自己。）

后来，彼得的生意越来越好，他便租用了更大面积的店面，雇佣了8个雇员：其中5个做清洁服务，3个做接待。现在彼得不得不进行管理了。（开始的时候，彼得是个实干家，几乎包揽了全部工作；后来，他必须管理和指导其他人的工作。此时，对他管理能力的要求便大不相同了。）

（二）管理的层次

管理的层次通常是以工作的职责来划分的，即每一层次的管理者都拥有相应的工作职权和要承担的相应的责任和义务。规模较大的组织机构至少有三个管理层次，分别是高级管理层、中级管理层和督导管理层，再加上一个操作层。

图 1-1 表示随着职位从非管理层（操作层）到管理层，并逐级晋升，职权和责任相应递增的情况。尽管不同组织各个管理层的职权和责任有所差异，但是它们具有共同的特征：高级管理层（top management）负责组织的全面管理，或者负责组织的一个重要部分或组织的一项基本业务领域；中级管理层（middle management）和督导管理层（supervisory management）。

显然，不同管理层次的管理者拥有不同的职权，同时也要承担相应的责任和义务。

对于大中型酒店来说，通常也都具有三个管理层面。同样，酒店的管理结构也呈现为三角形结构。作为酒店高级管理层的总裁、总经理、副总经理、总经理助理或驻店经理，人数规模最少，他们的主要职责是对企业重大的问题作出决策，如经营目标、发展方向、市场拓展、新产品研发、投资方向、重要人才的选拔和招聘等。因此，也可以称之为“决策管理层”；作为酒店中级管理层的部门总监或部门经理，人数随部门的增加而增加，他们的主要职责是执行最高领导层作出的目标或重大决策，计划、组织和实施本部门的工作任务，因此也称之为

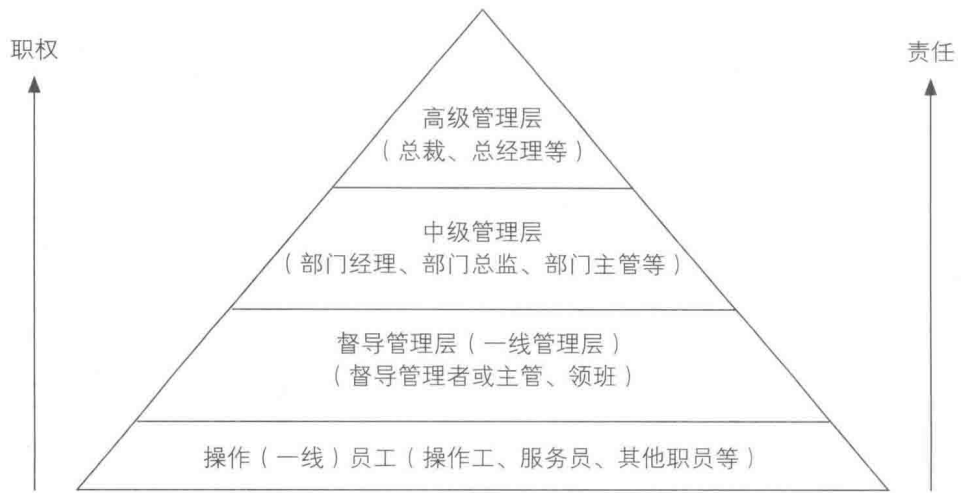


图 1-1 管理的层次

为“执行管理层”；而作为酒店一线管理层的主管和领班，是酒店中人数较多的一线管理人员，他们处在工作的第一线，往往出现在生产或服务的现场，对员工的工作进行指导、检查、监督和辅导，因此，把主管和领班合称为“督导管理层”。如果酒店的规模小，往往不设主管，由酒店部门经理直接领导领班。

由此，督导管理（supervision management）是指酒店的主管、领班等基层管理人员对酒店的资源通过以监督、指导等为主的一系列管理职能进行酒店现场的管理。

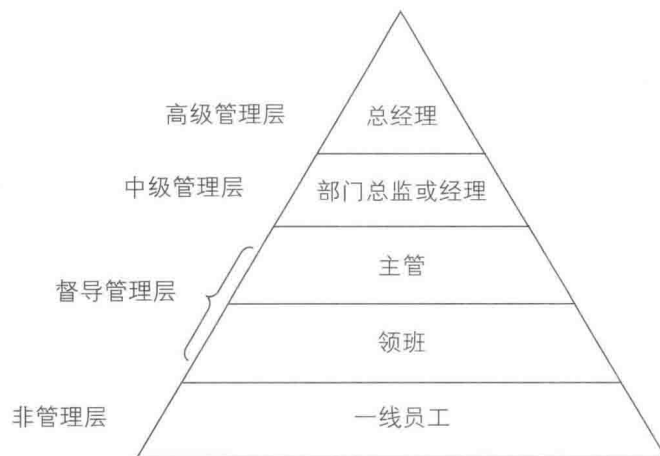


图 1-2 酒店管理的层次

督导对酒店经营的成功与否至关重要，是酒店运营系统中的一个关键环节，起着承上启下的沟通作用。面对员工，督导代表着酒店和上层管理者；面对高层管理者，督导又代表着普通员工的利益。

（三）管理职能

确定管理职能对任何组织而言都是极其重要的，但作为合理组织活动的一般职能，究竟应该包括哪些管理职能？管理学者至今仍不能统一说法。最早系统地提出管理职能的是法国

的法约尔。他提出管理的职能包括计划、组织、指挥、协调和控制五个职能，其中计划职能是他重点强调的。他认为，组织一个企业，就是为企业的经营提供所有必要的原料、设备、资本和人员。指挥的任务要分配给企业各种不同的领导人，每个领导人都承担各自单位的任务和职责。协调就是指企业的一切工作都要和谐地配合，以便于企业经营的顺利进行，并且有利于企业取得成功。控制就是要证实一下各项工作是否都与已定计划相符合，是否与下达的指示及已定原则相符合。在法约尔之后，许多学者根据社会环境的新变化，对管理的职能进行了进一步的探究，有了许多新的认识。但当代管理学家们对管理职能的划分，大体上没有超出法约尔的范围。

管理的四个基本职能：

1. 计划（planning）

包括确立组织的目标，制订整体战略计划以实现这些目标，以及将计划逐层展开，以便协调和将各种活动一体化。

2. 组织（organizing）

管理者还承担着设计组织结构的职责，包括决定组织要完成的任务是什么，谁去完成这些任务，这些任务怎么分类，应该向谁报告，以及各种决策应在哪一级上制定。

3. 领导（leading）

组织是由人组成的，管理的任务是指导和协调组织中的人，这就是领导职能。管理者在激励下属、指导他们的活动、选择最有效的沟通渠道和解决组织成员之间的冲突时，这就是在领导。

4. 控制（controlling）

当设定了目标之后，就可以制订计划，向各部门分派任务，雇用人员，对人员进行培训和激励。如果出现了偏差，就要使组织回到正确的轨道上来。这种监控、比较和纠正的活动就是控制职能的含义。

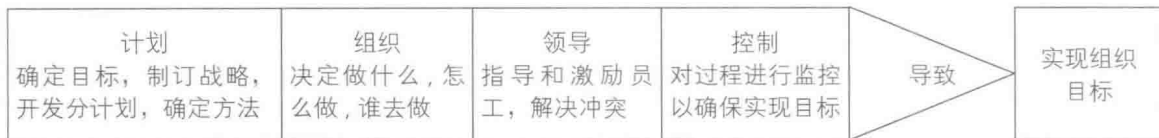


图 1-3 管理职能

尽管任何组织中的各级管理层都必须履行管理职责，但是不同层次的管理者实现这些职能的方式和侧重点有所不同。有些职能在特定的管理层有可能被突出或强化。例如，高级管理层更注重长期规划或计划，督导管理层更重视领导和控制。但是，所有的职能都是互相联系、相互作用和相互依存的。

第二节 督导的地位和作用

一、督导的角色

所谓督导的角色，是指督导在其履职过程中所处的地位和所起到的作用。督导在履职过程中，尽管包含有相当数量的日常工作和活动，但是，督导的工作大部分是不同的、无序的、琐碎的，并且往往是没有任何联系的活动。

在工作实践中，督导面对着日常的、突发性的、程序性的、非程序性的各种工作，以及与上司、下属、客人和其他工作部门的各种联系，需要在不同的工作情境下扮演不同的角色。这些角色不停地变换着，甚至有时要同时扮演多重角色。督导扮演的角色可以总结为三大类：人际关系角色；信息传递角色；决策制定者角色。表 1-1 表示督导是如何扮演这些角色的。

无论督导在工作中扮演什么角色，他们的目标总是一致的，即提高产量、保证质量、降低成本、维护酒店的声誉、做员工的代言人，同时也是酒店管理层的代表。尽管随着酒店企业的不断发展，对督导的知识和能力要求越来越高，但是，督导的核心目标依然没变：维护良好的人际关系，保证产品和服务的数量和质量。

表 1-1 督导扮演的角色

角色	内容	例子
人际关系角色		
团队象征	作为团队的象征，代表整个团队	接见部门的来访者；参加各种会议和典礼；代表公司参加社区活动
领导者	帮助团队成员实现组织和个人的目标	激励、鼓励、支持营销员；对绩效进行反馈，提高士气
联络者	维持团队和外界的联系	与其他部门的经理和督导会面
信息传递角色		
信息监听者	搜集与团队或组织相关的各种有用信息	参加专业性的会议；了解即将出现的各种变化
信息发送者	向组织成员提供相关的合适信息	向营销员和其他人发送信息；复印部门经理的备忘录，并分发给大家
发言人	在上级面前代表员工，在员工面前代表上级，在其他团队面前代表本团队	代表部门出席每周的例会；对给员工带来负面影响的改革提出意见
决策制定者角色		
企业家	处理问题；进行改革来改进团队	引进新设备；鼓励技术革新；促进员工的创新；承担风险
骚乱处理者	对出现的危机和问题做出反应	解决员工之间的冲突；抚平员工对于改革的抵触情绪
资源调配者	分配本团队的资源	制订预算；确定谁可以获得新的设备，谁要加班工作
谈判者	与员工、管理者和外部人员进行谈判	与难以对付的客户协商；与员工、其他部门、自己的部门经理和其他人就有利条件进行谈判